نظريات صنع القرار ومهاراته فى الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته(تصور مقترح)

دكتور/ طارق عبدالرؤف عامر
raba_aamer@yahoo.com

مقدمة: -

أولاً- مفهوم صنع القرار

ثانياً- مبادئ عملية صنع القرار

ثالثاً- مقومات صنع القرار الإداري الناجح

رابعاً- افتراضات صنع القرار

خامساً- مهارات صانعي القرار

سادساً- صفات و خصائص صنع القرار

سابعاً- مستويات صنع القرار

ثامناً- أساليب وطرق صنع واتخاذ القرارات

تاسعاً-خطوات ومراحل صنع القرار

عاشراً- المشاركة في صنع القرار

الحادي عشر- العوامل المؤثرة في صنع القرار

الثاني عشر- صنع القرار التربوى في الإدارة التعليمية

الثالث عشر- المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي في صنع القرار

الرابع عشر- مشكلات ومعوقات صنع القرار

التصور المقترح في التغلب علي المشكلات التي تواجه صانعي القرار فى الإدارة التربوية.

نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته(تصور مقترح)

مقدمة:-

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة.وصنع القرار عملية خطيرة ،تمس الحاضر، وتغير الواقع ،وتمتد بآثارها إلي المستقبل .لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلي قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره ،وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات ،اتسمت بالعجلة ،وفي بعض الأحيان بالارتجال ،وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غني عنها لإصدار القرار في مواجهة المشاكل ،هذه حقيقة أجمع عليها عدد من رجال القانون وخبراء الاقتصاد والإدارة .(أحمد،2002ص111)

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية ،وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ،وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة ،أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية ،وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه ،وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدي وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمته.

ويعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين ،فالقرارات التي يواجهها مثل هؤلاء المديرين تنبع من أمور بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها ،وتستند هذه القرارات علي قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات ترتكز علي هدف محدد بهدف تحقيقه ،ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات ،وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف علي وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية ،وتحليل البيانات المتاحة،ووثائق المؤسسة ،ويعد أقران المدير ومرءوسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة .(حسين،2005،ص13-87)

ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار،ويشير "جريفث"Griffith أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدي الإشراف والرقابة.(أحمد،2002،ص111)

كما أن عملية صنع القرار تشمل المنظمة الإدارية بأكملها ،فنظريات الإدارة عامة يجب أن تحتوي علي مبادئ المنظمة وذلك لكي نضمن صحة القرار المتخذ ويجب أن يحتوي علي مبادئ تضمن إجراءات إدارية فعالة .

و يعتبر صنع القرار من أهم المسئوليات لكل رجل إدارة وتتم العملية بواسطة القرارات التي تتخذ وتنفذ حتى تتحول القرارات المتخذة إلي سلسلة أحداث ،فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى ينفذ هذا القرار ،فعملية صنع القرار شيء ضروري لكل منظمة ،وتعتبر المدرسة إحدي المنظمات التعليمية وبالتالي تعتمد في إدارتها وتنظيمها علي صنع القرار.فتحليلنا لعملية صنع القرار يرتبط بفحص بعض البحوث والفروض التي استخلصت من المحاضرات في هذا المجال.(أحمد،2002،ص91).

وبذلك تتضمن عملية صنع القرار التنظيم الإداري ،والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل علي مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال ،وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة ،إنها العملية التي بواسطتها تنفذ وتتخذ القرارات ،فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى يوم تنفيذ هذا القرار ،إن تفهم عملية صنع القرار شيء ضروري لكل إداري المدرسة ،حيث تعتبر المدرسة إحدي المنظمات الرسمية ،هي من حيث المبدأ مؤسسة صنع القرار.(أحمد،2002،ص113).

وتعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة في الإدارة التعليمية وأحد مكوناتها الأساسية .وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها. فقد ذكر جريج(Gregg,1967)إن وظائف الإدارة هي :صناعة القرار والتخطيط والتنظيم والتقييم .

وتعد عملية صناعة القرار من العمليات الصعبة المعقدة إذ يتطلب إتمامها المرور في مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابكة من مصادر محددة.كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلي أسس موضوعية .وتتأثر عملية صناعة القرار بالنمط السائد في الإدارة التعليمية ،ففي الإدارة المركزية مثلاً نجد أن القرار يتركز بشكل أساسي في قمة هرم التنظيم الإداري بينما نجدها في النظام اللامركزي تتحرك صعوداً أو هبوطاً نحو قمة نقاط اتخاذ القرارات أو قاعدتها .وعملية صناعة القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار أو اتخاذه .فمرحلة اتخاذ القرار هي الناتج النهائي لعملية صناعة القرار ،فإذا إتخذ مدير المدرسة قراراً بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه استقر رأيه علي فكرة ما ،وتمر هذه الفكرة بمراحل هي في مجموعها صنع القرار ،"وتتضمن جمع المعلومات واستشارة الآخرين ومشاركتهم واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل واختيار أفضل البدائل الممكنة في ضوء الأهداف المحددة " (البكري ،1981:ص41) .

أولاً: -مفهوم صنع القرار

إن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب ،وإنما هو تنظيمOrganization أو عملية process **معقدة للغاية** تتدخل فيها عوامل متعددة ،نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية،كما تتضمن عناصر القيمة ،والحقيقة والظروف غير المحددة ،وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار ،وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع ،ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية وإن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم ،وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي علي اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل .(درويش ،1978،ص135).

وتعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي علي أكثر من خطوة للوصول إلي قرار معين ،فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض ،وإنما هي صناعة تطلق علي جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ،ومعالجتها بشكل أو بأخر ومن ثم فإن صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة ،وهذا يعني اشتراك اكبر عدد ممكن من الإدارات ،والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار ،أو بعضها بهدف الوصول إلي إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث .

ويعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الإداري إلي نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه ،وعما يجب ألا يؤديه في وقت معين ويمثل القرار نوعاً من السلوك ،والاتجاه يختاره من بين البدائل .

ويمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء علي مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة ،ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار ،فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره ،أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلي أفضل قرار .

وينطبق مفهوم صنع القرار علي العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية ،وتنظيمية ،وفنية وبيئية ،كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم ،وأنماط السلوك داخل المجتمع .

ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذه فالأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر علي الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث والمفاضلة ،والمقارنة بين البدائل والاختيار.(سلامه،2005،ص19).

إن مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوة اتخاذ القرار ،وإنما يشمل أيضاً تنظيماً تتداخل فيه أو تتحكم فيه عوامل متعددة منها ما هو نفسي وما هو اقتصادي وما هو اجتماعي ،وما هو سياسي ،وتتضمن هذه العملية عدة عناصر ،وتتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار إضافة إلي الاعتبارات التي وضعها كأساس متوقع ثم بني عليها قراره فجاء دور صانع القرار متعلقاً بشكل عام بالاعتبارات ذات الطابع السياسي الاستراتيجي .(درويش،1978:ص135-136).

وهي تعني جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلي حيز الوجود وتتضمن خطوات التعرف علي المشكلة وتحديدها ،وتحليل المشكلة وتقيمها ،ووضع معايير للقياس ،وجميع المعلومات والبيانات،واقتراح الحلول المناسبة ،وتقنين كل حل علي حده للتوصل إلي أفضل الحلول .

كماعرف "نيجرو" Nigro صنع القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين .

ويعرف (محمد يسن،إبراهيم درويش)صنع القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف ،أو الأهداف التي يبتغيها .

ويعرف أيضاً صنع القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر .ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية ،إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل .(أحمد،2002،ص119)،

ويعرف صناعة القرار اصطلاحياً بأنه:-"إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها"(Harrison,1974,p50).

- "سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين "(أحمد :1987، 236).
- "جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلي حيز الوجود تتضمن خطوت التعرف علي المشكلة وتحديدها ،وتحليل المشكلة وتقيمها،ووضع معايير للقياس وجمع البيانات واقترح الحلول المناسبة،وتقييم كل حل علي حده ثم اختيار أفضل الحلول"(محمد،1988:160).

أما من الناحية الإجرائية فعملية صناعة القرار التي يقوم بها مدير المدرسة وحده أو بمشاركة المعلمين فإنها تشمل العديد من المجالات في العمل المدرسي مثل المناهج وطرق التدريس ،والمبني المدرسي والتجهيزات ،التمويل،شؤون الطلبة ،الإشراف،التقويم.

ثانياً:-مبادئ عملية صنع القرار:

وهناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي:-

أ- **مبدأ تغلغل القرارات** :ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ،ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.

ب- **مبدأ التفكير المركب** :للوصول إلي أعلي مستوي من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً علي التفكير الابتكاري.

ج- **مبدأ التفكير المنطقي**:لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خالياً من التناقض ،والمغالطات ،وأن يكون دقيقاً واضحاً.

د- **مبدأ الانطلاق الفكري**:للحصول علي أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

ذ- **مبدأ الحقائق**:تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.(سلامة:2005،ص63).

ثالثاً:-مقومات صنع القرار الإداري الناجح:

إن أي قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قراراً فردياً،لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قراراً ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التي تم صنعه واتخاذه بشأنها ،ومن أهم تلك المقومات والخصائص ما يلي:-

1) **أن يكون القرار هادفاً** :أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة .
2) **أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة**:حتي نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
3) **أن يمثل القرار إرادة الجماعة**:أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.

4) **أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه:** فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه ،لا يكون قراراً صائباً ،بـــل مـــن الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه.(التهامي،2008،ص265).

رابعاً:افتراضات صنع القرار

يحدد Hoy&Miskel خمسة افتراضات أساسية لصنع القرار ويتم علي أساسها خطوات اتخاذ القرار.وهـــذه الافتراضات هي:-

1- أن عملية اتخاذ القرار حلقة من الأحداث التي تتضمن تحديد وتشخيص الصعوبات.

2- الإدارة هي عملية اتخاذ القرار كما تتجسد في أداء الفرد أو الجماعة داخل السباق التنظيمي.

3- إن صدور قرارات تحقق أهدف محددة يعبر عن العقلانية الكاملة في اتخاذ القرار.

4- أن الأساسية للإدارة هي تطوير سلوك المرؤوس (المستخدم)داخل البيئة الداخلية للقـــرار في إطـــار عقلاني فردي وفي منظور تنظيمي .

5- عملية اتخاذ القرار هي نمط عام مـــن الفعـــل تجســـده إدارة عقلانيـــة معنيـــة بكـــل الوظـــائف والمهام.(Hoy8miskel,1979pp2,2-216)

وعلي هذا الأساس تصبح خطوات اتخاذ القرار هي:تحديد المشكلة أو القضية-تحديد الصعوبات الخاصة بالمشكلة- وضع معايير ملائمة لإعداد حل المشكلة-تطوير خطة أو استراتيجية للفعـــل (أو القـــرار)- تصميم خطة للفعل.

خامساً:مهارات صانعي القرار.

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدي صانعي القرار وهي:-

-مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.

-مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلي القرار.

-مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

-مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.

-مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار .

-مهارات التعرف علي المدي الزمني المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار.

-القدرة علي متابعة وتنفيذ وتحديد مدي فعالية القرار المتخذ والقدرة علي كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

سادساً:صفات وخصائص صانع القرار:-

بالإضافة إلي المهارات والقدرات السابقة فهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في صانعي القرار وهي:

- الصفات الجسمية مثل الصحة والقوة .
- الصفات العقلية مثل القدرة علي الفهم ،والدراسة والحكم ،والتقدير،والقوة العقلية .
- الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسئولية والولاء.

- الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التي تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة.
- الصفات الفنية وهي المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها الإداري بعمق وتخصص.
- الصفات المتعلقة بالخبرة وال تجربة وهي التي لا تتكون نتيجة قيامة بعمله بطريقة سليمة .(سلامة،2005،ص62).

كما يجب علي صانعي القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في صناعة القرار ووضعها في الاعتبار وهي:-

*الأساليب التحليلية لصنع القرار. *التحليل الاقتصادي.

*البعد الاجتماعي. *اختيار بديل مناسب .

*المستقبلية. * أساليب دلفايDelphi

*الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف. * تحليل النظم.

*حساسية الموقف. *الإدارة الموقفية.

*إدارة الصراع . *وقت التنظيم (الإدارة)

*إدارة الأزمات. (أحمد،2002،ص157).

سابعاً:مستويات صنع القرار:

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين :أحدهما إنساني يتمثل في أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون له –علي حسب مستوي نضجه وخبرته وثقافته –رأي في هذا الأمر أو إعادة تقريره،فلكل رأي قيمة حسب كفاية صاحبه ،ومؤهلاته ،ولكل رأيه عند حدود المستوي الذي يعمل عنده .وهذا يقود إلي الشق الأخير من العملية ،وهو العلم والخبرة المتضمنان في القرار.فليست العبرة في عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد علي قرار ،وإنما العبرة أولاً وقبل كل شئ ،أن يقوم هذا القرار علي دراسة ودراية وعلم وأن الإجماع علي إقرار أمر ما لم يسانده العلم بل ما لم يرتكز علي العلم يكون فوضي وخسارة وخصوصاً في عصرنا الحاضر.

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر علي مستوي دون مستوي أخر ،وإنما تتم علي مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار ،وبعبارة أخري إن التفكير في عملية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم علي أساس المفاضلة بين مستوي وأخر ،كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية –فردية أو جماعية في التنظيم الإداري .(البيوت ،دت،ص ص10-12)

لقد أشار "سيمون" إلي أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطي والدنيا حتي يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفاعلية .إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطي علي تحويل هذه السياسات إلي قرارات وأخيراً تتولي الإدارة الدنيا الإشراف علي تنفيذ هذه القرارات (الجوهري،1982،ص36).

ومعني هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات .

ثامناً:أساليب صنع واتخاذ القرارات:-

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ومن أبرز تلك الطرق:

1) **الطريقة الوصفية:**وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلي أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها ،ودراسة النتائج المترتبة علي تفضيل بديل عن الأخر.

2) **الطرق الكمية:**نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها ،فقد ظهرت الحاجة إلي اللجوء إلي تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظراً لسهولة التعرف علي المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضاً سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية .

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات:

أ- **أسلوب العينات:**حيث يتم الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الاستدلال من خلال دراسة العينة علي المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك.

ب-**النموذج الاحتمالي(نظرية الاحتمالات):**حيث يعتمد علي **القيمة** المتوقعة (الأكثر إحتمالاً) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببديل معين.

ج-**المحاكاة:**وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية ،حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.

د-**البرامج الخطية:**وهي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ،وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ،ولذلك سميت بالخطية ،وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها علي أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد .

هـ-**خرائط مراقبة الجودة الإحصائية:**وهي تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد علي خريطة معينة أعلي حد للظاهرة وأدني حد لها ،وتلك الخرائط تستخدم للتميز بين الفروقات في الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة أو لعوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل في عملية الإنتاج ذاتها.(التهامي،2008،ص ص265-267).

تاسعاً:خطوات ومراحل صنع القرار

أ- خطوات صنع القرار

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العملية لصنع القرارات،والأمر المؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية صنع القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً للموقف المعين ومن هنا فإن الجهود النظرية التي بذلت بصدد تجزئة الخطوات التي

تمر بها عملية صنع القرارات لا تتناسب مع الواقع العملي لها ،وعلي أية حال فإن الكتاب يستهدفون من وراء جهودهم النظرية محاولة توجيه نظر الإداريين إلي ضرورة الإلمام بكل جوانب المشكلة ،والتمعن فيها بكل حرص حتى تتضح تماماً وتتجسد ،ثم التمعن في التوصل إلي أرشد قرار من خلال خطوة الاختيار من بين البدائل الممكنة.(سلامة،2005،ص29،28)

وتتضمن عملية صنع القرار خمس خطوات أساسية وهي:

أولاً:إدراك وتحديد المشكلة أو القضية.

ثانياً:تحليل الصعوبات في الموقف الحالي (الموجود).

ثالثاً:بناء أو إقامة المحكات (المعايير)الكافية لحل الصعوبات .

رابعاً:عمل خطة للتنفيذ وفق احتمالات معينة من البدائل ،وإتاحة المجال للاختيار والتنبؤ بنتائج محتملة لكل بديل ،وإتاحة الفرصة لاختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ.

خامساً:المبادأة بخطة العمل (التنفيذ)

ومن الملاحظ أن هذه تخدم إحداها الأخرى في إطار منطقي ،وذات طبيعة دائرية متداخلة ومترابطة بالتي تليها ،إلا أننا نجد الخطوات الدائرية حيث أن وجود خطوة تسبق خطوة أو تلاحقها أمر ضروري في عملية صنع القرار في إدارة وتنظيم المؤسسات (المنظمات).(أحمد،2002،ص92)

ب-مراحل صنع القرار

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ،ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل ،إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها .

فمثلاً يحدد"جريفت" Griffith هذه المراحل في:

تحديد وحصر المشكلة–تحليل وتقييم المشكلة– وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة– جمع المعلومات صياغة واختيار الحل (أو الحلول)المفضل واختباره مقدماً–وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .

أما "لندرج Lunderg فيضع صورة أخري علي النحو التالي :تعريف القضية ،تحليل الموقف القائم ،حساب وتحديد البدائل ،المداولة،الاختيار .

ويري "سيمون"Simon أن القرار يشتمل علي ثلاث مراحل رئيسية هي:-

1- اكتشاف المناسبات لصنع القرار ،

2-اكتشاف سجل الأعمال الممكنة،

3-الاختيار بين سبل العمل.(أحمد،1987،ص242)

وقد تكون عملية صنع القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير .وقد تكون علي خلاف ذلك علي أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولي (القرارات الرشيدة):

1-تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث ، 2-تحليل الموقف، 3-تحديد البدائل والتدبر فيها ، 4- التفكير في النتائج التي تترتب علي الأخذ بكل من البدائل ودراسة هذه النتائج ، 5- الاختيار بين هذه البدائل .(الجوهري ،1982،ص91)

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وامكان الاختيار بين البدائل ،علماً بأن العوامل التي تحدد الرشد في مجال الإدارة تشتمل علي القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وديناميكية الجماعة علاوة علي عوامل الشخصية المتباينة.

من ذلك يمكن أن نري أن خطوات صنع القرار تتمثل في :

تحديد المشكلة واقتراح الحلول البديلة واختيار بعض الحلول ووضع بعض خطط العمل والتقويم.

وهذه الخطوات والمراحل مرتبطة بعضها ببعض عند التطبيق العملي ،وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الاتجاه الذي تريده في حدود هذه الخطوات .وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر منه من أجل الإصرار علي أن تتبع كل مرحلة في نظام منطقي .فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً.

عاشراً:المشاركة في صنع القرار

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري علي أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات .إذ أن إشراك المديرين والقادة والموجهين في عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختباري والتزامهم بتنفيذها ،كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة .

وعملية صنع القرار التعليمي أو القرار الإداري تتطلب توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة .وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار علي أسس جماعية تعني بصناعة القرار .وتتوقف كفاية القرار التعليمي علي طريقة صناعته لا علي سلطة اتخاذه ،ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار ،بمعني أن يكون القرار الواحد ناتجاً من مجموعة أراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً في صنع القرار.ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغي علي الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها :الوقت المتاح العامل الاقتصادي المسافة بين الرؤساء سرية القرارات .(الجوهري ،1982،ص ص94-95)

عندما يشارك أكثر من شخص في القرار يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها الموظفون أكثر من إدراك المدير فتأت القرارات أكثر فاعلية وواقعية . ومشاركة الجماعة في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلي العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال من كيان المنظمة وليست وقفاً علي المديرين .

أسباب ونتائج فشل الجماعة في الوصول للقرار أو الوصول لقرارات سريعة :

- الرئيس يقود الجماعة بطريقة خاطئة.
- معلومات الجماعة ضعيفة في موضوع المناقشة .

- الأعضاء لم يتدربوا علي حرية المناقشة .
- أعضاء الجماعة تحركهم قوي خارجية .

وهناك مزايا كثيرة ومتنوعة من وراء تنمية المشاركة في صنع القرارات وتشجيعها ويمكن أن نتطلع إلي الكثير منـــها بالنظر إلي القيادة الديمقراطية ويمكن تلخيص ذلك في الأتي(الشعور بالأهمية - تقبل التغيير -سهولة توجيه الآخرين - تحسين كفاية العمل -تحسين نوعية القرارات الإدارية) .(عبد الفتاح،1974،ص233-234)

يضاف إلي ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين في التنظيم المدرسي فقط ،وإنما أيضاً إشـــراك كل من تتصل بهم القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسي ،ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من متخذها التفكير الواعي كما تتطلب إقناع الآخرين بجدواها .وعلي قدر اهتمام مدير المدرسة بغرس روح العمـــل التعـــاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين ،والوقوف علي كل المقترحات والتوصيات يتوقف نجاحه في صنع القرارات المتصلة بهذه النواحي الهامة ،ونجاحه أيضاً في إقناع المرءوسين بتنفيذها.

إن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول علي تعاونهم في مرحلة تنفيذ الفرار.وهي أيضاً جيدة في الحصول علي مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة هذه الأعمال .إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار ،وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار.ومن ثم فأن مشاركة المرءوسين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعليـــة الوحـــدة الإنتاجيـــة ككل.ويكون اشتراك المرءوسين علي عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلي الاشـــتراك التام في القرارات الكبيرة.

الحادى عشر - العوامل المؤثرة في صنع القرار:

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبري نتيجة لأفكار ونظريات علماء

السلوك الذين أسهموا في التعرف علي المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع القرارات ،ويمكن حصر تلك المتغيرات في مجموعات ثلاث هي :-

(أ) العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص متخذ القرار.

(ب) العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها .

(ج) العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.(السلمي،1970،ص 5)

إنه في الوقت الذي يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة في صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافـــق مـــع منطق التحليل الرياضي ،ألا أن هناك متغيرات أخري يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً،مما قد يصيب نظريـــة اتخـــاذ القرارات ببعض أوجه القصور ،،وهناك عدة عوامل تؤثر في صنع القرار منها ما يلي:-

1- أهداف المنظمة . 2- الثقافة السائدة في المجتمع .

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة .

4- العوامل السلوكية . (الجوهري ،1982،91-92)

وهناك أيضاً،بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة في نوع القرار وهي التي يتخذ منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد ،والوسط المحيط باتخاذ القرار ،وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار ،واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

ومن العوامل التي يجب علي الإداري تقديرها عند صنع القرار :القيود القانونية ،العرف ،الحقائق ،التاريخ ،الحالة المعنوية ،الرؤساء ،جماعات الضغط ،الموظفون ،طبيعة الخطة ،المرؤوسون ،الميزانية ،توقعات المستقبل .(البقري ،1984،ص 89)

الثاني عشر – صنع القرار التربوى فى الإدارة التعليمية:

إن صنع القرار بصفة عامة ،والقرار التربوي بصفة خاصة ،كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً .وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله .وعلي هذا الأساس فإن محاولة دراسة القرار التربوي إنما هو في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع ،فلا يمكن أن نتجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة ،فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداد للبيئة الواقعية الكبري ،بما فيها من عوامل الكفاية ،أو عدم الكفاية ،العزيمة أو التواكل ،الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية ،والجماعة ،الميل إلي التمسك بالنظام أو الخروج عليه ،تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد ،أو التفريط فيها .

وإن متخذي القرارات التربوية في مستويات الإدارة التعليمية الثلاثة ،المركزي واللامركزي والإجرائي ،هم أساساً مواطنون من شتي نواحي المجتمع ،فهم نماذج يتمثل فيها إلي حد كبير مجتمعنا المعاصر ،بما له وما عليه

ودراسة البيئة يجب أن تتم في ضوء العوامل الجغرافية والأسرية ،والطبقات الاجتماعية ،والأوضاع الديمجرافية ،ويزداد الأمر أهمية عندما يرتبط ميدان التربية والتعليم مع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في مجتمع – ولميدان التعليم طبيعته الخاصة –لأن التعليم ينظر إليه ،علي أنه قضية اجتماعية لها عناصرها السياسية والاقتصادية والثقافية والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع السياسة التعليمية .(أحمد ،1987،ص 244)

مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ،ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ،ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعي لتحديد هدف واحد كما كان من قبل ،وإنما عليها أن تسعي إلي تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة ،مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل .

لقد أوضحت دراسة "أميل شنودة "**:القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ،1980:** إن مهمة الإدارة التعليمية اتخاذ القرارات التربوية والتأكد من تنفيذها .ومما لا شك فيه أن قدرة الإدارة التعليمية علي تحليل وتقييم جمع البيانات اللازمة لاتخاذ أي قرار تربوي محدد مما يؤدي إلي ضرورة تقسيم عملية اتخاذ القرارات التربوية وتوزيعها .ونتيجة لذلك تظهر مشكلتان أساسيتان عند تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة أو للمديرية التعليمية أو للوزارة المركزية ،الأولي هي :علي أي الأسس يجب أن يتم تقسيم هذه العملية ثم توزيعها علي المختصين في التربية والتعليم ؟ والثانية هي :كيف يمكن التنسيق بين القرارات التربوية المتعددة وتنفيذها ؟ (شنودة ،1980 ،ص 290)

- مستويات صنع القرار في الإدارة التعليمية:

وإن أهمية صنع القرارات علي المستوي المركزي (ديوان الوزارة)أو علي المستوي الــلا مركــزي (مــديريات وإدارات التعليم ،أو علي المستوي الإجرائي (مدارس التعليم العام والفني بمراحله وأنواعه المختلفة)كل هذا رهن لما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية.

تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلي الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول بها ،هذا ويوجد ثــلاث مستويات لاتخاذ القرار التعليمي وهى كالتالى:-

1 - **مستوي القمة لاتخاذ القرارات التعليمية:**القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع ،وســلطة اتخــاذ هــذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم.

2 - المستوي المتوسط لاتخاذ القرارات التعليمية :ويشمل القرارات ذات المسئولية المحــدودة وتتعلــق قراراتــه بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية أو تحديد موعد لامتحانــات أخــر العــام بالنســبة لامتحانات النقل .وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسئولية المديريات التعليمية بالمحافظات .

3 - المستوي الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية:وتقع مسئولية هذه القرارات علي المدرسة باعتبارهــا الوحــدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي ،والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعاً للمواقف المقصــودة وغــير المقصودة في قاعدة الدرس ويعــرف المســتوي بالمســتوي الإجرائــي للقــرار .(أعضــاء هيئــة التــدريس ،2006:ص244).

-صنع القرار في الإدارة المدرسية :

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية ،قد أدي إلي تعقد الدور الذي يقوم به مــدير المدرسة ،وجعل من الصعب إدارة المدرسة من قبل رجل واحد ،وفرض علي المديرين التعــاون مــع مرؤوســيهم واشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم ،أي إشراكهم في الإدارة بشكل عام ،فإن ذلك يســتتبع بالضــرورة المشاركة في القرارات .ذلك لأن عملية صنع القرارات هي طبيعتها نتيجة مجهودات مشتركة مــن الآراء والأفكــار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم ،تتم علي مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي ،وبمعرفــة أشــخاص عديدين ،الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك ،لا نتيجة لرأي فردي .(محمد ،1986 ،ص 548)

وتعتبر عملية صنع القرارات من المهام الجوهرية للمدير /الناظر ،ومن هنا وصفت بأنها قلب الإدارة ، كما وصــف المدير / الناظر بأنه متخذ قرارات . وأن قدرته علي اتخاذ القرارات ، وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عــن غيره من أعضاء التنظيم .ولذلك فإن صنع القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية ،فإن نجاحه يعتمد في المقــام الأول علي كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه .ولهذا فإنه من المهم تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها .وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات تعينه علي صنع القرار وإدارة موقفه .

ولقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث علي أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات وذلك لما يلي :-

1- أن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات ،تمثل العنصر الهام في معنويــات المعلمــين وفي حماسهم للنظام المدرسي.

2- ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطًا إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.

3- يفضل المعلمون والمديرون/النظار الذين يشاركوهم في صنع القرار.

4- المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار ،في الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلي نتائج سلبية.

5- أدوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلي أن تكون متنوعة طبقًا لطبيعة المشكلة .

6- كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين فيصنع القرار .

7- لكي تزيد الإسهامات في صنع القرار ،ولكي تقلل النتائج السالبة يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة الآتية:

(أ) تحت أي الظروف يجب أن يشترك المعلمون في صنع القرار ؟

(ب) لأي حد وكيف يجب أن يشترك المعلمون ؟

(ج) كيف تشكل مجموعة صنع القرار؟

(ح) مادورالمدير/الناظرالأكثرفاعلة؟(Maynek&Cecil,1978,p2440-246)

ومن الملاحظ أن المدير / الناظر يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق المدرسة . ومن ناحية أخري ، فإن القرارات التي يقوم بها المدير / الناظر تشمل : القرارات الخاصة به ،والأهداف التعليمية ،والفرص التعليمية ،والمادة التعليمية ، وكذلك الوقت ،والمكان والتنظيم المدرسي (داخل الفصل المدرسي) .

ويقوم المدير / الناظر بالإشراف علي النواحي التالية :-

1- برنامج التعليم ، 2- التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس ،

3- النواحي الخاصة بالتلاميذ ، 4- الموارد المالية ، 5- العلاقات بين المدرسة والمجتمع . ويمكن فهم القيادة الوظيفية من خلال موقف يتفاعل فيه المدير م الناظر مع الجماعة .(Charles ,1981 ,p34)

وعلي المدير الناظر أن يضع في اعتباره عدة عوامل وقوي تتعلق بكيفية أداء عمله ، وتقع هذه العوامل في أربع فئات :

1- **عوامل ترتبط بالمدير / الناظر** :نظامه القيمي –ثقته في العاملين معه (مرؤوسيه) – اتجاهه القيادي – احتماله للغموض .

2- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين:** حاجة المرؤوسين للحرية – رغبة المرؤوسين في المسئولية – قبول المرؤوسين لأهداف الإدارة – مهارات المرؤوسين .

3- **عوامل ترتبط بالعمل التنظيمي** :طرق الإنتاج –تقسيم العمل – انسياب العمل –واقعية المهمة –تركيب المنظمة .

4- **عوامل تتعلق بالموقف:**طبيعة المشكلة – توفير الوقت –اقتصاديات القرار – فاعلية الجماعة .(E, Has on ,1979 ,p 259)

في الحقيقة أن صناعة القرار التربوي يتضمن مخاطرة كبيرة، وتردد شديد . ومن ثم ، فالحكم ، والإجماع ، والعقائد ، والخبرة ، والأداء الوظيفي ، أصبحت ضرورة لمعرفة النتائج .

ومن ناحية أخري ،فإن صياغة المشكلة غالباً ما يكون أهم من إيجاد الحل ربما يكون في صورة معادلات رياضـــية أو مهارات .

- أدوار المدير فى صنع القرار:

ولكي يصبح المدير / الناظر أكثر واقعية في تناوله ومعالجته المشكلات اليومية يجب أن يضع المشكلات في إطار زمني يتضمن : الماضي ،الذي نمت فيه المشكلة ، وتجمعت المعلومات ، وأدركت الحاجة إلي القرار ، والحاضر الذي توجد فيه البدائل ، ويتم الاختيار ، والمستقبل ، الذي ستنفذ فيه القرارات .

-إن المدير / الناظر يستثمر جهوده في الأنشطة الإنسانية مثل : فهم الذات ، وإقامة المناخ المفتوح ، وبنـــاء قنـــوات الاتصال ، وفض الصراعات ، وتوضيح أدوار صنع القرار ، الاهتمام بقدرات وطاقات الأفراد ، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات يعد قائداً ناجحاً .

-والمدير / الناظر كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرارات يستطيع أن يحدد الوقت والمكان ، والمناخ التعليمي المناسب الذي يمكن فيه صنع القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة ، وأي المستشارين مناسب .

-والمدير / الناظر – قائد له دور في صناعة القرار – يصحح القرارات التعليمية التي يتخذها المدرسون ، ويؤدي دوره كمسهل لصناعة قدراتهم . ويتصرف كعميل مالي بين مستويات صناعة القرار . وكمرشد يعرض .

-المدير / الناظر مقدماً الخطوات الإجراءات التي تساعد المدرسين . علي سبيل المثال ، إذا رغب المدرسون في تنظيم مجموعة عمل ، فلا بد للمدير / الناظر أن ينصحهم بالأتي :

1- قراءة ما كتبه الدارسون والممارسون في هذا الموضوع .
2- البحث عن المشورة والنصيحة .
3- التعرف والإلمام بخبرات المدارس الأخري .
4- تنمية خطة بعيدة المدى .
5- عمل اختبارات استطلاعية لهذه الخطة . (Kenneth , 1972 ,p 82)

الثالث عشر : المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي في صنع القرار:

لقد حدد "أبوت" Abbott مهارات صناعة القرار الخمس التي تسهم في فاعلية المدير / الناظر وتشمل :

1- مهارة التفريق (التمييز /المفاضلة) بين أنواع القرارات .
2- مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلي قرار ما .
3- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلي قرارات .
4- مهارة تحديد (تقرير)أولويات العمل .
5- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات .

وفي هذا المقام ، **يمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس فيما يلي :**

1- التعرف علي المشكلة والعوامل المسئولة عنها .
2- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ، ومن سيتخذ القرار .
3- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار ، وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار .
4- تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ، ومدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه .
5- الاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة .
6- إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .
7- التعرف علي المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
8- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة علي القرار .
9- متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .
10- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

إن عملية صنع القرار التربوي تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وإذا ما استخدم صنع القرار بمهارة ،فإنه من المحتمل غالباً أن الناتج سوف يكون مقنعاً ، وفي الحقيقة يكون لدي صانع القرار الماهر حرية شخصية أكبر ،لأن احتمال فرصة اكتشافه أو خلقه لبدائل جديدة تكون أكبر ويستطيع تقليل الشك في اختياراته ويحد من تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبله فتعلم مهارات صناعة القرار يزيد من احتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة .

يواجه القائد (المدير /الناظر) التربوي العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها . ومن أجل مواجهة هذه المشكلات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بالكثير من الأساليب أو المداخل التي يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات .

ومن أهم هذه الأساليب ،أسلوب الاحتمالات الذي يعتبر من أحدث الأساليب العلمية في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة ومجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة .

ويعتمد هذا الأسلوب أو هذا المدخل علي فهم العلاقات المتداخلة داخل المدرسة . والبيئة المحيطة والمتغيرات المختلفة ،مما يؤدي إلي تحديد نوع العلاقات ، ومعرفة دور المدرسة في الإدارة والتنظيم تحت ظروف مختلفة ، ومواقف معينة ، عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف الذي يواجه القائد التربوي (المدير /الناظر) وأسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى في تنظيم وإدارة المدرسة ،وإنما تعتمد جميعها علي الموقف . وهناك بعض الأساليب أو المداخل التي يمكن أن يتبعها القائد (المدير /الناظر)في مجال صناعة القرار تتمثل فيما يلي :-

1- يفضل القائد أن يكون القرار فردياً.
2- يفضل القائد مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ القرار عن طريق / رائد الفصل.
3- لا يصدر القائد أي قرار إلا في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة .
4- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .

وعلي الجانب الأخر ، نري أنه يجب علي المدير /الناظر أن يكون مرناً بالدرجة الكافية في معالجة المواقف المختلفة التي تواجهه في يومه الدراسي ، بمعني أن نجاح القيادة يتوقف علي المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة التي تتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة . وفي الوقت نفسه لتحقيق فاعلية القائد وكفايته ، فإنه يعتمد في المقام الأول علي الاختيار الصحيح والمزاوجة بين الأساليب المختلفة أو الفلسفات التي يمتلكها القائد والخصائص للمواقف تحت الدراسة .

*يجب علي المدير / الناظر أن يشجع العاملين معه وأعضاء هيئة التدريس علي استخدام الإجراءات الرشيدة في حل المشكلات ، وذلك بإتباع الخطوات التالية بصفة عامة :-

1- تحديد المشكلة لدي المجموعة .
2- تحديد مجال المشكلة واستنتاجاتها .
3- إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة .
4- اختيار بديل واحد لأجل الاختبار.
5- تسجيل نتائج البديل والاحتفاظ بها .
6- تقويم البديل في ضوء نجاحه في حل المشكلة .
7- إعادة الدائرة (تغذية رجعية) مرة أخري .

*يجب علي المدير / الناظر الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة ،وإجراء الاختبارات باستخدام المصادر الإنسانية والفنية . وأن يفهم بوضوح كيفية استخدام هذه المصادر واستخدام الفرص الهائلة للتغيير الجوهري في مجال النظارة .

*يمكن للقائد التربوي استخدام نظرية القرار "كخرائط معرفية لحل مشكلته في المنظمة التعليمية . وفي نفس الوقت ،من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمي في صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها .

*القرار الفعال ليس قراراً بعدد الأصوات ولكنه قرار مبني علي دراسة وجهات النظر المتعارضة ،علي الحوار بين وجهات النظر المختلفة ،علي الاختيار بين التقديرات المختلفة.

إن المدير / الناظر الفعال هو الذي لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف في وجهات النظر المختلفة . فالمدير الذي يجبر نفسه علي رؤية المعارضة علي أنها أداة للتفكير المتأني في البدائل ، يستخدم الخلاف في الرأي كوسيلة للتأكد من أن جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية .(أحمد ،2002،ص ص150 -158)

الرابع عشر :مشكلات ومعوقات عملية صنع القرار.

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلي قرارات رشيدة .وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات ،وهي متعددة في صورها ،ومتباينة في آثارها وقد تسهم في عدم التوصل إلي القرار السليم . وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتي :

1- مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار ،وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل .
2- مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة.

3- ثم تأتي المجموعة الثالثة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هـــو مرحلـــة التوقع أو التنبؤ .(درويش ،1978 ،ص160)

ويري البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات ، عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عـــن ظروف العمل وامكاناته . حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية :

1- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة ، 2- تحديد البدائل وتقيمها طبقاً

للنتائج المرتقبة من كل بديل 3- التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجـــراءات تصحيحه إذا لزم الأمر . (رفاعي ،1977 ،ص 208)

إن صنع القرارات ليس بالأمر اليسير ، فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكـــن تلخيصها فيما يلي :-

1- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

2- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

3- عجز متخذ القرار عن امكان توقع النتائج المختلفة (سواء أكانت حسنة أم سيئة للحلول الممكنة).

4- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .

5- إن الفرد محدود- في اتخاذه للقرارات ى- بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته .

6- إن الفرد محدود – بقيمة الفلسفة و الاجتماعية والأخلاقية .

7- إن الفرد محدود- في اتخاذه القرارات – بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته ، سواء كانت هـــذه معلومات عامة ، أو معلومات خاصة ، أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي .

8- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغط علي متخذ القرار .

9- إن متخذ القرار محدود بقدرته علي :

(أ) التمييز بين الحقيقة وبين القيمة ، (ب) التفكير بطريقة منطقية .

(ج) التفكير بطريقة إبتكارية .(الهوا ري ،1973 ، ص ص127 -129)

بالإضافة إلي ذلك، ترجع صعوبة إصدار القرارات أحيانالتميزها بصفات رئيسية هي التعـــدد ، والـــتغير ا لمســـتمر ،والتداخل ، وعوامل العاطفة ، والشعور ، والانفعال ،ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية ، والتعقد داخل المنظمة ،أيضا ندرة حصول المربين علي المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل . هذا من جانـــب ،ومـــن الجانب الأخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد .

وهكذا تبدوا مشاكل صنع القرار متعددة إلي حد كبير ،ومختلفة تماماً في آثارها ، ومتباينة في نماذجها ، وأسبابها ،ممـــا يجعل تعداده وتحديدها أمراً لا يمكن تحققه . ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل قرار علي حده ، أي دراسة لحالة منفردة ، أو واقعة عملية معينة بذاتها ، فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بـــدورها إلي نتائج أو أسباب عامة وليست محددة ز(أحمد ،1987 ،ص 248)

التصور المقترح للتغلب علي المشكلات والمعوقات التى تواجه صانعى القرار فى الإدارة التعليمية:

1- تدريب المسئولين عن العملية التربوية علي كيفية تحسين صنع القرار التعليمي .

2- تزويد المسئولين بمهارات صنع القرار متعدد الأبعاد من خلال تنمية مهارات المداخل المختلفة مثل : الأسلوب التركيبي ، الأسلوب المثالي ، العملي ، التحليلي ، الواقعي .

3- التأكيد علي قدرة المعلم في صنع القرار المنهجي في ضوء ارتقائه وتنميته وتدريبه وإعداده .

4- تزويد المدرسين والمسئولين والمديرين بمهارات صنع القرار الجماعي من خلال تدريبهم علي حرية المناقشة والتعبير عن الرأي ، والجدلية المعتدلة .

5- الكشف عن العوائق الداخلية الحاسمة لصنع القرار الفعال والتي تشتمل السمات الشخصية السالبة مثل : الاغتراب ،التوتر النفسي ، التردد المسيطر،القلق ،التعقيد المعرفي .

6- تنمية خصائص الشخصية الموجبة التي تدفع لصنع القرار الفعال مثل : بناء علاقات اجتماعية إيجابية ، تنمية العلاقات التنافسية ، تأكيد الذات ، التكيف ، تحمل الإحباط .

7- العمل علي تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث المشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في ضوء التعليمات الواردة في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل الإدارة التعليمية التي تتبعها المدرسة .

8- يجب أن تحدد المشكلة التي سوف تتعامل معها المجموعة بوضوح ، بمعني أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها .

9-النقد: إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد وإبداء وجهات النظر المختلفة .

10-قرار الأغلبية الحر . يجب أن يرحب به ويشجع .

11- توعية مديري ونظار المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بأن المشاركة في عملية صنع القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية .

12- ضرورة أن تتضمن عملية اتخاذ القرار التربوي بطريقة جماعية مرحلتين : المرحلة الأولي تتضمن أكبر عدد من العاملين بالمدرسة (جمعية عمومية) والمرحلة الثانية : يتم فيها عرض ما توصلت إلية الجمعية العمومية علي مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار .

13- يجب أن يزود القائد بالمعلمات (البيانات) المنظمة والأدوات الابتكارية المطلوبة للتعرف المبكر علي المشاكل التنظيمية وتنمية الحلول البديلة لهذه المشاكل . بمعنى أنه يجب أن تكون المعلومات أكثر من مجرد مجموعة من البيانات العشوائية ، بل يجب أن تكون منظمة للإستفادة منها ، لذا فالمؤسسات التعليمية يحب أن تكون واعية تماماً بأهمية الحصول علي المعلومات المناسبة لصنع القرار ، حيث أظهرت البحوث أن الطريقة التي تعرض بها المعلومات ، تؤثر بصورة مباشرة – ومنظمة في سلوك صانع القرار .

14- تدريب المسئولين عن العملية التعليمية وأصحاب القيادات الإدارية التربوية علي كيفية صنع القرار النفسي – تربوي .

15- العمل علي الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلي تحقيق أهداف المدرسة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها .

16- التعرف علي التطبيقات المتنوعة والمتعددة لصنع القرار في مجال علم النفس المدرسي .

17-إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول واقع عملية اتخاذ القرار التربوي علي مستوي المدرسة في كل مرحلة دراسية من مراحل التعليم العام علي حده .

18-تقديم دراسات تكشف عن استراتيجيات البحثية اللازمة لصنع القرار وحل المشكلات .

21-تنظيم دورات تدريبية لكل من المديرين / النظار والمعلمين في مختلف المراحل الدراسية يتم من خلالها إنعاش خلفياتهم التربوية في مجال الإدارة المدرسية ، بحيث تتولي كليات التربية عن طريق أساتذتها المتخصصين مسئوليات تخطيطية وتنفيذية بحيث تتضمن هذه الدورات ما يلي :

- القرار التربوي : مفهومه وأبعاده الفلسفية والاجتماعية .
- أهمية القرارات التربوية في الإدارة المدرسية.
- النظريات الحديثة في اتخاذ القرارات والأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار بهدف إكساب المتدربين اللازمة لتنفيذ هذه العملية .

22-مراعاة تزويد المسئولين بالمفاتيح الرئيسية لصنع القرار في إطار المتغيرات الإبتكارية والاجتماعية والنفسية التي تضم : التوافق الاجتماعي ، مؤشرات الصحة النفسية الاستقلالية ، التحكم الكلي العام ، الرؤية الانتقائية الإيجابية ، درجة الوعي للفرد ، فرط الاستثارة العقلية .

23-ضرورة توفير وسائط التعلم الضرورية لتنمية مهارات صنع القرار مثل ديناميكية المجموعة ،التفكير التباعدي ، حل المشكلات ، اتخاذ القرار ، المقابلات المؤثرة مع التأكيد علي الأهداف والإجراءات والأنشطة وتدريبات المعلم .

24-مساعدة المسئولين المترددين في اتخاذ القرار علي اكتساب الاستراتيجيات التي تقلل التردد ، والقلق والتعقيد المعرفي ، وتنمية مهارات صنع القرار لديهم وتدريبهم علي كيفية معالجة ارتفاع القلق والضغط لديهم .

المراجع

1- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ، 2002 .

2- سلامة عبد العظيم حسين ، ديناميات وأخلاقيات صنع القرار ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2005.

3- أحمد إبراهيم أحمد ،تحديث الإدارة التعليمية ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ،**2002**.

4- محمود البكري ،أثر البحوث في رسم السياسات وصنع القرارات التربوية ، مجلة العلوم الإنسانية ، الكويت ، ع4 ديسمبر 1981.

5- إبراهيم درويش ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1978.

6- أحمد إبراهيم أحمد ، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية ، مجلة دراسات تربوية ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، مجلد 2، ج6 ،مارس1987.

7- عنتر لطفي محمد ، صناعة القرار التعليمي ، مفهومه ،أسسه ، كيفية تطويره ،مجلة دراسات تربوية ، القاهرة ،رابطة التربية الحديثة ،مجلد 3،ج13 –يوليو 1988.
8- حسين عبد الرحمن التهامي ،المدخل إلي أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ،الدار العالمية للنشر والتوزيع ،2008.
9- جريس لوكاس اليوت ،كيف تساعد الجماعات علي اتخاذ القرارات ، سلسلة العلاقات الإنسانية (25)ترجمة محمود محمد الشريف ، القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب
10- عبد الهادي الجوهري ،علم الاجتماع والإدارة ، مفاهيم ،وقضايا ، القاهرة ، دار المعارف ،1982.
11- أعضاء هيئة التدريس ، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة ، كلية التربية ،جامعة الأزهر ،2006.
12- علي السمري ،اتخاذ القرارات الإدارية ، سلسلة الدراسات العربية للعلوم الإدارية ،ع31 ،يوليو 1970.
13- محمد سعيد عبد الفتاح ،الإدارة العامة الإسكندرية ،المكتب المصري الحديث،1974.
14- أحمد ماهر البقري ، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ،الإسكندرية ،المكتب العربي الجامعي ،1984.
15- أميل فهمي شنودة ، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية دراسة مستقبلية ، القاهرة الأنجلو المصرية ،1980 .
16- محمد يوسف محمد، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرار ،الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ،مجلد 12،11، القاهرة دار الفكر العربي 1986.
17- إبراهيم درويش ،الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1978.
18- رفاعي محمد رفاعي ، أثر المعوقات البيئية علي أداء الإدارة في القطاع العام ، دكتوراة كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،1977.
19- سيد محمود الهوا ري ، الإدارة والأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، نهضة مصر 1973.

20-Harrison,E,F.(1974)management and organization.Bston : Hought on Mifflin co.
21-w.K.Hoy and miskel: Educational Administrtion: (N.Y.:Random House,lnc.,1978)
22-wayne K. Hoy&CecilG .miskel, educational Adminstrtration: theory &Research, and Practice,(New york:Random House,inc., 1978).
23-charles l. wood and others, the secondary school principal: manger and supervisor, (Boston: Allyn and Bacon,lnc, 1981)

24-E . Hanson Educational Administrtion and organizational Behavior ,(Boston: Allyn and Bacon ,lnc 1981)
25-Kenneth A thy, "the school principal: Key man in educational change,"NA. S.S.P .Bulletion, Vol. 56. no. 364,may 1972.